学术专论

# 评庚子之乱中开平矿务局的危机应对

张爱东

［摘要］庚子之乱给开平煤矿带来的困境是开平矿权丧失的最重要和最直接的原因。开平煤矿原有的资金短缺问题变得更为严重，同时开平产业面临被占领和被征收的危险。出卖矿权，是开平矿务局应对危机以自保的手段，为开平矿务局主动为之，并非外人“骗占”。作价也可称合理。但问题在于，按照清朝法律制度，张翼根本无权卖矿。随后中英之间有关矿权的漫长纷争，究其根本，是因中英法律制度的差异所造成。根据《卖约》和《移交约》，英商取得对开平煤矿完全的执有和经营权。张翼坚持的《副约》没有得到执行，以中外合办之名，英商实现了对开平煤矿的完全控制。

［关键词］开平矿务局　矿权　张翼
［中图分类号］K252　［文献标识码］A　［文章编号］1002－8587（2017）－02－0130－14

长期以来，有关开平矿权丧失的问题引发了不少关注，但研究者多倾向于“道德审判”，而忽略了权利纠纷中的“法律证据”。人们很容易从自己的好恶出发，对历史问题做先入为主的判断而忽略历史对象本身的处境。事实上，“脱离特定的时间，就难以理解任何历史现象”。[①]从长时段来说，开平矿权的丧失反映了中国工业化进程中的困境；从短时段来说，矿权出卖是庚子之乱造成的险恶形势所导致的结果。本文尝试考察庚子之乱中开平矿务局面临的危机与困境，以及矿务局在此过程中的应对，力图展现错综复杂的历史面貌，还原事件的真相。

## 一、庚子之乱中开平矿务局面临的危机和困境

开平矿务局创始于 1878 年，是由北洋大臣、直隶总督李鸿章委派精熟洋务的唐廷枢[②]创办的官督商办企业。1892 年唐廷枢去世后，由张翼[③]执掌。开平矿务局前后存续 22 年（1878—1900），其时开矿井、挖运河、修铁路、修筑港口码头，加之兴办煤矿以外的其他产业，规模不断扩大。1882—1899 年，开平煤矿年产煤量由 38383 吨增长到 778240 吨[④]，平均每年增长

［收稿日期］2016－06－22
［作者简介］张爱东（1965－），女，唐山师范学院副教授，唐山 063000；aidong1965@126.com
［基金项目］本文为河北省社科基金项目“城市记忆整理与研究——以唐山为例”（HB13LS001）的阶段性成果。

① 〔法〕马克·布洛赫：《为历史学辩护》，张和声、程郁译，中国人民大学出版社，2006 年，第 29 页。
② 唐廷枢（1832—1892），字景星，广东香山人，原为英国怡和洋行买办。1873 年始担任轮船招商局总办。
③ 张翼，字燕谋，汉军旗人，原为醇亲王侍从，后历任江苏候补道、直隶和热河矿务督办、工部侍郎、路矿大臣等职。1892 年成为开平矿务局总办，1898 年升为督办。
④ Ellsworth C. Carlson, *The Kaiping Mines*, 1877—1912, Harvard University Press, 1957, p. 151.

19.37%；1888—1898 年，开平矿务局年获利从白银 208，721 两增长到 904，798 两。[1] 开平煤矿被认为是经营最成功的洋务企业之一，号称“中国第一佳矿”。[2]“年来禀请开矿者不乏其人，独数开平煤矿办有成效。”[3]“中国有利之矿，仅开平煤矿耳。”[4]

1900 年 8 月初[5]，张翼委派的开平矿务局代理人德璀琳[6]与英国毕威克墨林公司的代表胡华[7]签订《卖约》，把开平矿权出卖给英商墨林公司[8]。《卖约》要点如下：（一）开平矿务局所有之地亩、房屋、机器、货物，并所属、所受、执掌或应享之权利、利益，一并允准转付、卖予、移交、过割给胡华。（二）胡华有权将由此约所得之一切利权、权据、利益，转付、移交给由墨林公司在英国注册的有限公司。（三）新公司注册资本为 100 万镑，作为 100 万股。新公司接受开平矿务局一切产业，承认其一切确实有凭之债欠。（四）开平旧股，每股百两之 1.5 万股，每股发给有限公司股票 25 股（每股 1 镑），总计 37.5 万股，作为旧公司移交与有限公司一切权利、利益之完全赔偿。卖约附有德璀琳签押的开平矿务局产业单和债欠单。[9] 1901 年 2 月 19 日，英商开平矿务有限公司与开平矿务局订立《移交约》，进一步确认《卖约》的条款，规定开平矿务局的所有财产、权益、资产和负债，全部移交给开平矿务有限公司。[10]

签订《移交约》的过程中，张翼执意要求签订《副约》，作为补充性协定。最终，胡华表示接受，双方签字。[11]《副约》的主要内容是：（一）复述《卖约》中关于 100 万镑公司股份和旧股东 37.5 万股份的规定，进一步明确新公司对旧公司若干负债和义务的承担。（二）华洋股东，议事之权一律平等。（三）设立两个董事部定夺公司各事，一在中国，一在伦敦；公司在华产业，办理之事，将归华部。（四）张翼仍为新公司驻华督办，管理公司各事务，并有权任命一中国总办，与在华洋总办一般无异。（五）公司与中国官方之间的一切事务应通过督办办理，应付中国政府的租税，像过去一样缴纳。[12]

开平矿权易手，由中国产业变为外国资产。这一事件，是外资开始大举进入中国工业的结果，是晚清中国工业化困境的反映。而造成各种困境集中显现的，是庚子年间的乱局。可以说，正是庚子之乱给开平矿务局造成空前的危机和困境，成了矿权转移最重要也是最直接的原因。

庚子之乱首先带来的是安全方面的困境和危机：“始则乱民溃勇有劫掠之虑，继则联军入境有占据之忧。”[13] 开平矿务局采用西法开采，西式经营，因此，从矿局初办，就引进了国外的设备和工程技术人员。义和团运动兴起，外国的人和事物都成为攻击对象。开平矿务局位于天津、唐山等地的铁路矿山以及外国员司及家属的居住地岌岌可危。矿务局督办张翼采取措施，迅即把一些外国人护送进天津租界保护起来。但形势愈演愈烈。7 月 14 日八国联军占领天津，矿务局

---

① 开滦矿务局史志办公室编：《开滦煤矿志》第 3 卷，新华出版社，1991—1998 年，第 747 页。

② 李保平等主编：《开滦煤矿档案史料集》，河北教育出版社，2012 年，第 142 页。

③ 郑观应：《盛世危言》，开矿上，附录开平矿事略。

④ 马建忠：《适可斋记言》，卷一，富民说。

⑤ 《卖约》日期 1900 年 7 月 30 日为倒填。实际签订日期为 1900 年 8 月 4 日或 5 日。

⑥ 德璀琳（Gustav von Detring，1842—1913），德国人，在华 30 年，长期担任天津英租界工部局董事长和天津海关税务司，1898 年兼任开平矿务局会办。

⑦ 即胡佛（Herbert Clark Hoover，1874—1964），美国第 31 任总统，胡佛在华四年，担任直隶热河矿务总工程师、开平矿总工程师和总经理等职，胡华是他的中文名字。

⑧ 后由墨林公司转让给东方辛迪加。墨林因此获得 79500 股东方辛迪加股份的支配权。1900 年 12 月 21 日，开平矿务有限公司在伦敦注册成立，1901 年 5 月，东方辛迪加把开平权益转让给新的开平矿务有限公司。

⑨ 见熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，南开大学出版社，2004 年，第 99—103 页。

⑩ 见熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 111—114 页。

⑪ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 118—121 页。

⑫ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 114—115 页。

⑬ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 138 页。

在天津的产业、塘沽各码头、厂栈，均被联军占据，职员逃遁一空，该局在天津的房屋也被火烧毁，轮船被联军截留。9 月，唐山的一些设备被一群抢劫者劫掠，俄国军队随后占领了唐山和林西矿。至此，天津至唐山的矿局产业已无一幸免："凡该局厂栈处所，一律被占，于唐山局地遍插各国旗号。"① 10 月，联军接收了秦皇岛。

尽管张翼在乱起之后一直被困天津和塘沽，后坐困于租界，与矿区"道路梗阻，声息不通"，② 但混乱对旧有秩序的瓦解和破坏是他亲身体会到的。惊惶之中，张翼通过各种途径了解与开平矿有关的情况。他预感开平矿可能被外国军队占领，"缘开平一矿，久为各国垂涎，窥伺之机蓄志已非一日"③，现今"中外失和"，"深恐他国占而有之"④。1900 年 6 月 22 日，在八国联军进攻天津的过程中，张翼因住处养鸽以及有数百人员聚集，被怀疑与义和团有关，遭到联军拘捕。23 日早，德璀琳赶来探访，告知张翼矿务局的情况危险已极："天津等处煤栈被灾，司事人等均已逃散；唐山、林西不通消息，存亡莫卜。"⑤ 德璀琳建议把矿务局的产业置于一个外国国旗的保护之下。⑥

当天⑦，张翼签署"保矿手据"给德璀琳。委派德璀琳为开平矿务局总办，"并予以便宜行事之权，听凭用其所筹最善之法，以保全矿产股东利益"。⑧7 月 16 日⑨，张翼正式札饬德璀琳整顿开平矿务，或举借外债，或招添洋股，将开平矿务局作为中外合办公司。随后，张翼又给了德璀琳第二个札委，授权其"广招洋股，大加整顿"。⑩ 委派德璀琳为开平矿务局的全权总办，把开平矿的产业置于外国保护之下，是张翼在很短时间内作出的决定。促成这一决定的关键因素，正是对矿局安全的极度担心。

庚子之乱也造成了极其严重的财务困境。实际上，开平矿务局兴办产业的过程中，资金短缺的困扰始终挥之不去。筹集足够的开办费和流动资金，是"开平煤矿所碰到的最严重的问题之一"⑪。唐廷枢时期，每遇资金短缺，多以筹集商股解决。据载："开平煤矿之所以能筹集巨资，主要是通过唐茂枝⑫的巨大势力和努力奔走。"⑬"皆唐（廷枢）、徐（润）诸公，因友及友，辗转邀集。"⑭ 张翼时期，开平矿务局资本短缺的情形日益严重，而且与唐廷枢时期不同，张翼主要依靠引进外资解决问题。主要原因有以下三点：

其一，这一时期商人的投资热情锐减。一般认为，从 19 世纪 80 年代后期起，中国的官督商办企业普遍出现了日益官僚化的倾向，商人经营者越来越多地被有官僚背景的人所取代。商人愿意冒险投资官督商办企业的人越来越少。⑮ 1878 年，唐廷枢筹办开平煤矿时，赴上海招股，"各

---

① 张翼：《开平矿务局加招洋股改为中外合办折》，收入魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，神州国光社，1954 年，第 25 页。

② 张翼：《开平矿务全案节略》，熊性美前引书，第 65 页。

③ 张翼：《开平矿局加招洋股改为中外合办折》，收入魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，第 25 页。

④ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 114 页。

⑤ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 65—66 页。

⑥ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 67 页。

⑦ 在后来的一份文件中，张翼称是第二天与周学熙商议后签字，文件上确有周学熙、唐绍仪等人签名，但也有可能是后补。参见熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 65—69 页。

⑧ 开滦档案《再续录开平矿交涉案》，收入熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 69 页。

⑨ 此札实际签字日期为 1900 年 7 月 16 日。但札上日期为倒填，是 5 月 17 日。使其有在乱局之前的明显标记。

⑩ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 76—78 页。

⑪ Ellsworth C. Carlson, *The Kaiping Mines*, *1877—1912*, Harvard University Press, 1957, p. 35.

⑫ 唐廷枢之弟，继唐廷枢之后任英怡和洋行总买办。

⑬ *North China Daily News*, Sept. 3, 1879.

⑭ 汪敬虞：《唐廷枢研究》，中国社会科学出版社，1983 年版，第 192 页。

⑮ 〔美〕陈锦江：《清末现代企业与官商关系》，王笛、张箭译，中国社会科学出版社，2010 年，第 87 页。

巨商知此事名虽官办，而实由商办，兼悉开平矿产极多，日后用西国机器开挖，用力少而成功倍，当可大获其利。故刻下附股者共七千股”。① 但开平矿务局在张翼总办之后逐渐呈现官办化的特征。张翼在开平矿务局的职位只是他所有官职和半官职中的一个。他被认为缺乏企业管理能力，掌管开平之后，企业越来越衙门化，闲散冗员充斥和腐败现象日益严重。胡华在回忆录中说，当他 1901 年任英商开平公司总经理时，发现工薪单虚填了 6000 个名额，而那个付款员的职位，是五万元购得的。② 郑观应曾指出：“张（翼）系醇邸之随员……恃有护符，营私舞弊，不一而足……其最著者……以局款十数万起造大洋楼，备欢迎醇邸到津阅操之用。”③《字林西报》称，张翼原本是一个穷旗人，到 1900 年竟然成为天津最有钱的人了。④ 不管怎样，在张翼时期，开平矿务局已经不再像唐廷枢时那样受到商人信赖，因此靠筹集商股解决资金问题已变得十分困难。

其二，唐廷枢和张翼不同的身份背景和经历，造成两人筹资能力方面的差异。19 世纪中国工业初创时期，国家缺乏对个人财产和企业的法律和制度保障，筹股过程中企业经办人个人的号召力往往是很重要的。这种号召力很大程度上取决于人们对经办者个人的才具、忠诚度和社会角色的认可度。客观来说，唐廷枢和张翼的社会角色是有区别的。“在李鸿章眼里，他们可能扮演了几乎同样的官方监督者的角色，但在商人看来，两人却各代表着两种颇不同类型的企业经理人。”⑤ 唐廷枢首先是成功的商人，被李鸿章赏识经营洋务派官僚企业后获得了官衔；而张翼首先是官员，然后进入工商界，他的社会关系网中对股份公司具有投资热情的人比较少。张翼后来升为开平矿的督办，并且身为直隶热河矿务督办，其官员色彩更加突出。不难想象，商人们会更信任唐廷枢，而对张翼有更多的疑虑。就在商界的影响而论，张很难望唐的项背。此外，唐廷枢的经营能力是公认的，他依靠在工商界尤其是在上海工商界成功的经营，以及由此在中外商人中拥有的崇高声望，多次成功地为开平矿务局筹集新股，以此解决时而紧迫的财务问题。唐的成功在当时独树一帜，被认为是“任何股份企业、采矿或旁的公司的其他主持人，在过去 5—6 年中，都不能实现的一个任务”⑥，“要找一个人来填补他的位置，那是不容易的”⑦。相较而言，张翼在执掌开平时则无法从商人手中募集股本，事实上他没有为开平矿募集到任何新增的股本。⑧

其三，开平矿的日益发展带来了更多的资金需求。在唐廷枢时期，开平矿出煤运销，渐具规模。张翼接办后，业务有了相当的扩展。1892—1899 年，年均产煤由 252538 吨增至 778240 吨。⑨ 此外，由于汉阳铁厂的大量收购，开平煤矿扩大了焦炭生产。产量愈增，销路愈远，除满足当地的市场之外，开平的沿海市场进一步拓展。在沿海要埠，如天津、塘沽、烟台、牛庄、上海、香港、广州、汉口、苏州和秦皇岛等地，都设了办事处、码头和货栈。为便利航运，张翼奏请自开秦皇岛港作为运煤口岸，同时为朝廷解决冬季邮路不通的问题，并徐图建成北洋水师的军港。⑩ 严格来说，秦皇岛港的开凿有开平矿自身发展的需要，同时也着眼于国家的宏大目标，这

---

① 《申报》，上海书店影印版，1878 年 3 月 8 日。

② Herber Hoover, *The memoirs of Herbert Hoover*, *Years of Adventure*, *1874 – 1920*, New York, Macmillan, 1951, Ⅰ, pp. 61 – 62.

③ 郑观应：《盛世危言后编》，见《郑观应集》（下册），上海人民出版社，1988 年，第 621 页。

④ *North China Daily News*, Jul. 18, 1900.

⑤ 〔美〕陈锦江：《清末现代企业与官商关系》，第 78 页。

⑥ *North China Daily News*, Sept. 21, 1889.

⑦ *North China Daily News*, Oct. 14, 1892.

⑧ Ellsworth C. Carlson *The Kaiping Mines*, 1877 – 1912, p. 53.

⑨ Ellsworth C. Carlson *The Kaiping Mines*, 1877 – 1912, p. 143.

⑩ 张翼：《奏明秦皇岛自开口岸折稿》，王彦成、王亮编：《清季外交史料》140 卷。

也是企业日益官办化的一个反映。张翼的气魄不可谓不大，但正如当时担任开平矿务局顾问的胡华所说，这些工程“大大超过”矿务局“目前财力所许可”的范围。① 资金的压力随之而来，事实上开平矿很难独自承担这种压力。

其四，清政府的外资政策和洋务派领导层的观念发生了转变。甲午战争后，清政府面临空前的财政困境，逐渐放开对外资办矿的限制。1898 年 11 月，清政府拟定了《矿务铁路公共章程》，以倡导商办为原则，并准洋商入股承办。1899 年 7 月，对矿章进行了新的修改，明确规定华洋股本“应各居一半”②。一些洋务大员也由拒绝外资转而积极倡导和推动利用外资办矿。张之洞指出：“中国各矿，若无洋人合股代开，既无精矿学之良师，又无数百万之巨本，断不能开出佳矿。”③ 李鸿章则把招引洋股看成是自强立国的主动之举，对外资办矿推动最力。1899 年，李鸿章致函揽办河南、山西矿物的福公司股东罗士佳尔，说明清廷对外资办矿的新政策：“深望鼓励外洋资本，输入中国内地，藉为益国益民之计，并可藉以开放门户，以免空言无补。”显示其利用外资的新观念。④ 从根本上来说，由于民族资本的贫乏，中国企业在 19 世纪末普遍出现日益依赖外资的现象，开平矿务局首当其冲。

庚子之乱前，进入开平矿务局的外国资本主要有两项：一项是 1897 年德华银行的贷款，计 45 万两；另一项是 1899 年因修筑秦皇岛港而发行的债券，由英商毕威克—墨林公司筹措，计 140 万两。两项总计为 185 万两，占开平资产总额的比重达 44%。⑤ 其中仅英商发行的秦皇岛债券，占比达 33.4%。可见，此时进入开平矿务局的外国资本数量已相当可观，其中大部分是英国资本。

庚子之乱中，开平矿务局的生产和经营遭到重创，资金困境日益凸显。1899 年，开平矿每天平均产量约 2500 吨，可是 8 月间每天产量仅为 200 吨，而到 9 月，每天产量仅 100 吨。实际上，即便能保持高产也毫无意义，由于军事行动和交通破坏，开平矿的大多数市场被切断了。一位中国经理在信中透露：“我们有一大堆的存煤，但无法将其运到塘沽去…”⑥ 严重的产销困境和持续的混乱形势，加上工资的拨付日益困难⑦，留在工厂的工人越来越少。矿井渗水，且面临报废的风险。此时，开平票面价值 100 两的股票已跌至 35 两。⑧ 开平矿务局的财务情况日趋恶化，此时，“因该局以兵端之故，甚形拮据，非填招洋股，不足以济其难”。《副约》中寥寥数语足见开平矿务局财务方面的困境。⑨ 事实上，开平矿的产业已因前述两笔借款而抵押出去，如果没有资金支付贷款相关的利息，矿局也会被外国资本接管。

此外，还有一个常被忽略的危机，这就是庚子之乱中政府力量的弱化以及随之而来的民族心理防线的崩解。梁启超说，19 世纪和 20 世纪之交是“中国两异性之大动力相搏相射，短兵紧接，而新陈嬗代之时也”⑩。义和团运动标志着传统意识支撑下的猛烈扶清排外达到高峰，在它

---

① 胡华：《开平矿务局报告》，开滦档案馆藏，档案号：M0767/50。

② 台此中研院近代史研究所编：《矿务档》，台北中研院近代史研究所，1960 年，第 45—49 页，第 19 号文内附件六、附件八。

③ 张之洞：《张文襄公全集》，卷 79，光绪二十三年十二月二十四日致总署电。

④ 李恩涵：《晚清的收回矿权运动》，台北中研院近代史研究所专刊，1978 年，第 14 页。

⑤ Ellsworth C. Carlson, *The Kaiping Mines*, 1877－1912, p. 54.

⑥ Ellsworth C. Carlson, *The Kaiping Mines*, 1877－1912, p. 59.

⑦ 从 6 月起，职工只领到 40% 的工资，包工们只得到 40%。

⑧ *North China Daily News*, Aug. 27, 1902.

⑨ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，南开大学出版社，2004 年，第 114 页。

⑩ 梁启超：《本馆第一百册祝辞并论报馆之责任及本馆之经历》，张枬、王忍之编：《辛亥革命前十年间时论选集》，三联书店，1960 年。

失败之后，则是传统意识维系的旧秩序和民族心理防线的解体。[①] 尤其是随着八国联军的胜利推进，清廷于 8 月 14 日因骇怕而离京出走，旧秩序处于分崩离析的状态，清政府的权威被消解。这种情况下，包括绅商阶层在内的社会各阶层感到无所依傍和茫然自失，反而对新事物包括外来事物产生兴趣和依赖。或者说，混乱使人们对国家的忠诚度削弱，同时有了更多的"全球认同"。有人描述北方下层社会的情况："当拳匪起时，痛恨洋物……用者辄置极刑。"至联军入后，风气大变，"西人破帽只靴，垢衣穷裤，必表出之，矮檐白板，好署洋文……用以自附于洋……"[②] 有人改拜耶稣和圣母，"因为他们的菩萨灵，我们的菩萨不灵嘛"[③]。上层社会也是一样。莫理循说："我们在（暴乱）中并无所失，而事实上我们的威信大增，我敢肯定地说，多少年来我们在北京或在中国的地位，从未像今天这样高。我们与清朝官员的联系从未像今天这样密切。"[④] 对于张翼这样长期经办洋务的官僚来说，接受外来事物本就是天经地义，在当时既需资本又需保护的情况下，借用外力是自然会想到的权宜之计。混乱中朝廷缺位，政府瘫痪，原有的国家和政府的权威和保护丧失，又找不到其他如既有法律对企业的保护，张翼"焦灼万分，禀承无自"[⑤]，因此，把开平产业注册为外国企业，借用外国旗帜保全矿产，虽不得已，却也顺理成章。

## 二、开平矿务局的危机应对

庚子之乱造成的困境是空前的，有如灭顶之灾，难以应对。从危机管理的角度来说，危机应对的目的，是要在企业受到威胁的情况下，尽量减小危机对企业的影响。[⑥] 而对开平矿务局来说此次危机应对的结果，却带来了另外的困境。

把开平产业置于外国旗帜保护之下，是应对危机的核心措施。其主要目的，按照张翼的话说，是"保全矿产股东的利益"，按照德璀琳的话说，一是寻求外国法律的"保护"，二是"需要资本来维持那整个矿山"[⑦]。此前曾有凭借外国势力的庇护保存企业的先例。中法战争期间，1884 年，轮船招商局曾把局产和船只卖给美国的昌旗洋行，因而得到美国国旗的保护。中日甲午战争中，轮船招商局如法炮制，其船只又受到德国、英国等国国旗的保护。面对开平矿务局的危机，德璀琳探望被关押的张翼时，也谈到了这些前例[⑧]，这些例子应该给了他们一定的心理支持。但不同的是：招商局只是需要保护，战争结束之后，又按照约定把局产、船只如数购回；而开平煤矿既需要保护，又需要大笔资金，庚子之乱所带来的形势更为严峻，因此，其所定《卖约》远远超出了战时的范围，涉及的产权范围也非往日招商局的协定可比。

关于应该把开平产业置于哪个国家的保护之下，张翼、德璀琳等人有过一番讨论和权衡。除了过去跟外国人合作打交道的基础之外，当时应该有两个因素决定了他们最终的选择：其一，开平矿务局产业抵押的情况。庚子之乱前的两笔外国借款，都有矿务局产业作抵押：天津和大沽的码头抵押给了德华银行，而唐山的产业抵押给了墨林公司。其二，"哪一国公民在产业里有一部

---

① 陈旭麓：《近代中国社会的新陈代谢》，中国人民大学出版社，2012 年，第 211 页。
② 中国史学会编：《中国近代史资料丛刊》义和团 1，神州国光社，1951 年，第 289 页。
③ 周作人：《知堂回想录》，三育图书有限公司，1980 年，第 155 页。
④ 骆惠敏编：《清末民初政情内幕—泰晤士报驻北京记者袁世凯政治顾问乔·厄·莫理循书信集（1895—1912）》（上），知识出版社，1986 年，第 216 页。
⑤ 张翼：《开平矿务局加招洋股改为中外合办折》，见魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，第 25—26 页。
⑥ K. H. Roberts, "Some Characteristics of One Type of High Reliability Organization", *Organization Science*, 1990, 1 (2): pp. 160 – 176.
⑦ 德璀琳在伦敦高等法院的证词，收入熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 74 页。
⑧ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 67 页。

分产权”。因张翼时期，随着中国政策和观念的变化，外国人也开始购买开平的股份。权衡之后的方案，是“把整个产业置于英国的保护之下较好”，一旦不成，就寻求德国的保护。优先选择英国，也是考虑到假如俄军先占据了矿山，“德国当局不会干涉俄国的利益”①，而英国不同。虽然被困在天津的决策者并不确定是谁占领了矿山，但选择英国保护应该是更为稳妥的办法。德国是备选方案，德璀琳在与英国墨林公司打交道的时候，怀里揣了经张翼签字的“备用合同”。该合同允将“矿务局的一切产业”、“一切财产之所有权及管理权”转让给“德国臣民”德璀琳，以备在不能取得英国保护的情况下，德璀琳可以去德国领事馆，把开平的产业注册为属于个人的产业。② 当然，最终由于与英商交涉成功，这份合同备而未用。

应急措施中至为关键的用人问题，张翼也是有所考量的。其一，德璀琳与开平矿务局利害相关。德璀琳 1895 年以来担任开平的顾问，1898 年兼任矿务局会办，1897—1899 年在为矿务局引进最急需的外资方面，起过关键作用。其二，德璀琳的能力是被公认的。他长期在华生活工作，对中国和西方都极为了解。1876 年，他在协助李鸿章处理马嘉理遇害后产生的紧急情况以及在《烟台条约》的谈判中，就已显露了非凡的才干。李鸿章对德璀琳极为看重，1895 年，李鸿章派他去跟日本开始预备谈判。1900 年 7 月，李鸿章被从南方召回准备与列强谈判时也征询了他的意见。德璀琳在中国是极其显要的人物，有人认为“他几乎是中国实际的外交部长”③。其三，德璀琳的品格值得信赖。张翼称德璀琳“实心任事，老成可靠”④，“为人公正，不肯［唯］利是趋，且办事朴诚，是以中国官商知之者多相嘉许”，“紧要机宜，颇资匡画”⑤。在矿权易手之后，在给清廷的奏折中，张翼仍称德璀琳办事“公允可靠”，“亦颇认真”⑥。张翼对德璀琳一直十分信任和倚重，直到伦敦诉讼之后，两人才生出隔阂。⑦ 在矿权易手过程中，从开始的全权委托，到“备用合同”，再到后来张翼离开塘沽，委托德璀琳办理一切移交事宜，我们都可以看到这种信任和倚重。

张翼在情急之中还是力图让应对措施更为稳妥。他在后来的奏折以及对矿案的叙述中，提到自己的多方面考虑：开平矿有半官性质，害怕战时被作为官产罚没；欧洲律例有战时不得罚没商产的规定；中国路矿章程中有准招洋股合办的条文等等。⑧ 并且，张翼就此事曾与总办周学熙等人“再四筹商”，都认为“事势危迫，舍此别无他法”。⑨ 委以德璀琳便宜行事之权的“保矿手据”上也有周学熙、唐绍仪等多人签字。

## 三、应对措施的结果和评价

紧急应对的直接结果：一是开平矿脱离俄国控制且顺利复工。《卖约》签订后，德璀琳代表开平煤矿向占领矿区的俄国提出抗议，他也向天津和北京的俄国当局提出交涉。同时，英国政府要求解除在唐山和林西采煤的禁令，并宣称英国将增派军队以保护矿山。10 月 25 日，开平公司被允许复工，拟议中的英国注册公司发起人，也拿出资金支持复工。二是公司主导权的转移。按照《卖约》，开平公司于 1900 年 12 月 21 日在英国伦敦注册，更名为开平矿务有限公司。尽管随

---

① 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 68 页。
② 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 79 页。
③ ［英］雷穆森：《天津租界史》，天津人民出版社，2009 年，第 67—69 页。
④ 张翼札德璀琳文，熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 77 页。
⑤ 张翼：《奏明秦皇岛自开口岸折稿》，王彦成、王亮编：《清季外交史料》104 卷。
⑥ 张翼：《开平矿务局加招洋股改为中外合办折》，收入魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，第 25 页。
⑦ 王玺：《中英开平矿权交涉》，台北中研院近代史研究所，1978 年，第 105 页。
⑧ 张翼：《开平矿务局加招洋股改为中外合办折》，收入魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，第 25 页。
⑨ 张翼：《开平矿务全案节略》，熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 66 页。

后张翼极力掩饰，称开平公司是引进洋股，中外合办，实际上开平公司已变成英国资产，为英国资本控制。

论及庚子年间英国资本对开平矿权的控制，国内学者多称之为“骗占”，是德璀琳、胡华、墨林等人做成圈套，骗了张翼。魏子初称英商收买开平，没有付出什么代价，“是个骗局”。① 王玺也认为，墨林获开平矿权，未花分文代价。② 李志英认为，英国资本“早在并吞前就利用贷款的手段打入了开平”，然后“挟八国联军陈兵华北的武力威慑，虚称出资 100 万英镑，实际一文未出，骗取了全部资产合 200 万两以上的开平煤矿”。③ 也有学者认为，张翼是在外国势力的胁迫下，委托德璀琳为代理总办。矿权转移是“一幕离奇丑恶的交易”④。这些说法，并非完全没有道理。的确，英国资本觊觎中国矿权由来已久，早在 1885 年，唐廷枢因开平矿资金周转紧张向怡和洋行洽商贷款时，怡和经理提出的条件就是“所有局务归该洋行经办”⑤。张翼时期墨林公司的所作所为更加说明英商对经营中国矿务的急切。⑥ 然而在庚子之乱前，尽管有资本短缺造成的外资引入，但外资主要是债权人的身份，在开平矿运营良好地情况下，外资很难取得公司的控制权。使这一切发生改变的，是庚子之乱造成的危局。秩序崩解，矿局被占，生产停滞，一切都不在掌控中。此时，张翼要借用外国法律保护商产，借用外资恢复正常运营，“再四踌躇”，“别无拯救之方”，不得不采取卖矿这一权宜之计。也就是说，决定矿权被出卖的，是内因，是开平矿资本的困境和动荡中的危机形势。当然，对英国资本来说，这是求之不得的收买良机。

尽管对洋务并不谙熟，但张翼并非在懵懂中被骗卖矿，而是在情势紧迫的情况下主动为之。张翼确实没有在《卖约》上签字，之后他也因此多有搪塞，称对卖约毫不知情。但卖约的内容，张翼应该是清楚的。在被委派全权处理开平矿务之后，德璀琳曾把自己所拟的“中外合办的办法”禀呈张翼，请示定夺。内中有“向英国挂号”、“依西国最新开矿之法”更改公司章程，以及新老股份的核算办法等，张翼回复：“所拟各条尚属周妥，业经照准。”在张翼给德璀琳的“备用合同”中，也明确规定德璀琳“有权出售、抵押租赁、管理、经营及管辖”开平产业，而这实际就是一份卖约。⑦ 在讨论《卖约》（草约）条文的过程中，张翼和德璀琳、胡华等人住在一个院子里。据胡华在伦敦高等法院的证词，张翼多次参与了讨论。⑧ 此外，《移交约》是张翼所签，它与《卖约》是一脉相承的。如此，很难说张翼对卖矿不知情，相反，他是主要的参与者。可以说，德璀琳作为执行人只是执行了张翼的意图，他并没有“出卖友人”，卖约并非是他“私立”，而是“代立”。此后，作为中国通的德璀琳又多次替张翼掩饰和辩白，并承担责任，对张可谓忠诚。⑨ 的确，由于卖矿在很大程度上是局势所迫，张翼的态度前后有所改变，但不是因为被骗而生变，而是因为形势的变化，是被动中的主动调整。英公司总经理威英抱怨说：“在义和团倡乱时期，为了挽救他们的公司，他们就什么条件都答应下来；而事过境迁之后，却千方百计地想摆脱他们在走投无路时所承担

---

① 魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，导言，第 4 页。

② 王玺：《中英开平矿权交涉》，第 67 页。

③ 李志英：《近代中国资本主义经济形态的多重考察》，商务印书馆，2008 年，第 149 页。

④ 汪敬虞主编：《中国近代经济史》（1895—1927）（上册），人民出版社，2000 年，第 582 页。

⑤ 《沪报》，1885 年 12 月 8 日，转引自汪敬虞主编：《中国近代经济史》（1895—1927）上册，第 580 页。

⑥ 筹措秦皇岛债券前后，德璀琳和张翼曾多次与墨林通信，讨论进一步引进欧洲资本以及在其他方面合作的可能性。我们从中看到，开平矿务局仍然希望通过墨林公司筹集资本，而墨林公司则希望进一步投入中国矿业。1898 年和 1900 年，墨林两次来华，由他推动，1899 年 12 月，在伦敦注册成立了由英、比等国资本家组成的东方辛迪加，为其提供在中国办矿的资本。参见熊性美：《开滦煤矿矿权史料》，第 42—64 页。

⑦ 熊性美主编：《开平煤矿矿权史料》，第 77—79 页。

⑧ 张燕谋控诉墨林案诉讼记录，熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 89—93 页。

⑨ 参见 1904 年 1 月德璀琳上书外务部禀稿以及伦敦法院证词，均见熊性美主编：《开平煤矿矿权史料》；出卖友人的说法，见王玺：《中英开平矿权交涉》，第 160 页。

的义务。”[①] 此外，在困境中，张翼既要保矿也要自保，他一直是意识到出卖矿权的政治风险的，并始终努力给自己留下些许余地，避免陷入这种风险：他没有在《卖约》上签字；签订《移交约》当日，张翼由于害怕亲自“做这件事引起的后果”，“而把一纸委任状交给了德璀琳”，自己动身去了上海。[②] 整个过程中，张翼趋利避害，相当清醒。当然，有一点也是清楚的，尽管办洋务多年，但张翼对国际法尤其是西方法律和制度并没有足够的了解，情势危急又需要迅速决策，所以，所定合同条款和结局难免有些会出乎他的意料。

至于英商获取开平矿权，未出一文的说法，无疑过于武断。实际上，《移交约》签订前后都有外资加入开平公司。一次是复工时墨林的 5 万英镑，开平公司总经理威英曾把收据呈给袁世凯；[③] 另一次是矿权移交之后东方公司汇出的 10 万镑，此项给付在《卖约》中有明确规定。[④] 毫无疑问，没有这些现金投入，倍受打击的开平公司进入良好的运营状态是不可能的。开平公司的股票在 1901 年 4 月至 12 月间就已涨到票面值的 270%，[⑤] 这说明其经营情况很快恢复良好。从现有资料来看，新公司的资本筹集确实主要采取了发行债券而不是出售股票的方式，主要是因为筹股困难。胡华、墨林和东方公司的首脑人物特纳在伦敦法院都称当时不可能募集到股份资本。墨林称由于当时中国的局势极其严峻，人们对这个企业知道得极为有限，其负债数额又极大，因此，筹集必要的资本极端困难，包括发行债券在内。[⑥] 英资控制的开平公司 62.5 万股份中，前述墨林的 5 万镑和东方公司的 10 万镑是缴足股本的[⑦]，其余 47.5 万股是送出去的，但送股并非没有条件。除去直接公开地给新公司发起人包括协议签署人送股之外，主要有两种情况，一种是通过送股把利息 12% 的秦皇岛债款换成 1901 年发行的年息 6% 的债券，这大大减轻了企业的财务压力，对债权人来说，也算是一种合理补偿。再一种是债送股，即送出 25 万自由股，[⑧] 鼓励投资者认购 50 万元债券。发行债券所筹款项主要用于偿还德华银行的欠款以及作为公司的流动资金。墨林在 1900 年 11 月 9 日致德璀琳的信中称债券利息是 6 厘，“然利息既轻，借款更自不易，故须以开平矿务公司之股票为津贴，方能办到”[⑨]。在伦敦法庭，墨林强调筹集大笔资金是迫切和必要的，因此东方公司才采取了送股的方式。[⑩] 考虑到此时中国市场上的开平股票已贬至每股 30 两，再考虑到在欧洲以票面值发行股票的难度，以送股的方式发售债券募集企业急需的资金，应该也是可以采取的方法。由于债券基本采取了内部认购的方式，这些自由股也就大多留在了新公司发起人的手里，他们也因此得到巨大的创业利润。

关于英资购买开平公司时的作价是否合理，这个问题比较复杂。按照约定，开平旧股每股（100 两）发给新股（每股 1 镑）25 股，作为一切权利、利益的完全赔偿。这实际是开平方面的要价。德璀琳在合办办法中提出的就是此价，张翼批复说，此种算法“尚属有余，于各股东亦均合算”[⑪]。在《卖约》的讨论过程中，张翼提出开平旧股有一个时期曾涨到 180 两，后依此核

---

① 《威英致开平公司董事部函》，开滦档案馆藏，档案号：M0767/38。
② 胡华报告接管矿务局的经过，熊性美主编：《开平煤矿矿权史料》，第 187 页。
③ 参见袁世凯奏折，见魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，第 29 页。
④ 参见汪敬虞编：《中国近代工业史资料》，第 2 辑（上），第 63 页。
⑤ Ellsworth C. Carlson, *The Kaiping Mines*, 1877－1912, p. 73.
⑥ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 168 页。
⑦ 魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，导言，第 4 页。
⑧ 自由股的数额说法不一。墨林在伦敦高等法庭称因债券付出了 42.5 万股，这其中应包括墨林因秦皇岛债券调整获得的股份。见熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 178 页。
⑨ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 104 页。
⑩ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 178—183 页。
⑪ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 79 页。

算出每个旧股付给25镑（股）新股。① 但据胡华说，开平股票在1900年8—9月间就已跌落到每股35两,② 果真如此的话，旧股每股只值5镑而已。1903年，袁世凯曾向开平公司总经理威英提出质疑，认为开平矿局未取分文，不能称为出卖。威英答复说，开平旧股每股原只值英金11镑，计银百两，英公司增给25镑，合银200余两，已加价过半。此外，按照胡华1900年6月《开平矿务局报告》的估计，公司资产现值约计150万镑，负债约40万镑③，再考虑到之后的破坏，英商投入100万镑尚属合理。④

问题实际在于，按照清朝的制度法律，张翼并没有卖矿的资格。开平矿的官督商办性质使企业的产权较为模糊。袁世凯三参张翼的奏折中，强调开平矿“虽有商股，实同官产”，他提出的最让人印象深刻的理由就是，国家财产没有朝廷的批准就不能出售转让。由于没有这批准，它们就不可能算是英国公司的财产。“胡华私约，并未奏明我政府，断不承认，亦断不能作为英国公司”。袁世凯指责张翼“未经奏准”，擅卖国家土地产业。⑤ 他的指责切中要害，也是张翼一直极力掩饰的。在袁世凯的奏折中，曾指责张翼没有事先禀告李鸿章妥筹办法，就擅具印押，将开平矿卖给洋人。实际上，张翼8月赴上海，就见了已身为直隶总督兼北洋大臣的李鸿章，并随同后者北上议和，二人于9月至塘沽和天津。张翼说，他把一切详情都告诉了这位顶头上司。⑥ 张翼应该没有说谎，李鸿章是开平煤矿的倡办者，在开平又有不少股份，张翼到开平也是由他委任的；二人见面，谈到煤矿的问题该是情理之中的事。1901年7月，张翼将开平煤矿“中外合办”一事上奏清廷。据载，张翼曾将折稿呈李鸿章，请求联衔上奏。后者“因不知此事细节如何”⑦，曾拒绝联衔。但该折最后仍是张翼会同李鸿章联衔合奏的⑧。还有一个细节，是胡华在接管矿务局的报告中提到的：作为签订《移交约》的条件之一，张翼曾要求公司给付20万两白银作为贿赂政府的款项。签约之后，李鸿章曾向当时的公司总经理胡华催要这笔款项，以便送到西安，解宫廷之亟需。胡华认为，从法律上来说契约并不需要总督批准，但如果李鸿章公开反对，就会危及全部事业，于是汇出了这笔款项。⑨ 从中也可见李鸿章并非全不知情，但即便是李鸿章，似乎也没有出卖矿权的资格。开平矿务局“这样按照中国制度设立的公司，不像我们（指西方的公司—引者）是一个独立的机构”，“公司的管理实际是间接操在皇帝手中”。⑩

中英法律制度尤其是有关公司的法律制度的迥异造成了十分纠结的局面，导致之后有关矿权的漫长的纷争。纷争的核心，是承认和不承认私约的问题。从英国法律的角度说，矿权转移有关的契约已经相当完美，“就中国同等重要的产业来说，没有一家外国公司曾获得过这样完善的一份契约”。⑪ 墨林声称这项交易是“用西方方法创立公司的极其优良的范例”。⑫ 但是，在中国的法律制度下，开平矿是重要的国家产业，官员没有出卖它的自由裁量权，因而这种私约是断难被

---

① 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第89页。

② *North China Daily News*，Aug. 6，1902.

③ 胡华：《开平矿务局报告》，开滦档案馆藏，档案号：M0767/50。

④ 开平矿务局的资产负债情况说法不一。《卖约》没有核算资产价值，所列债欠单除原股本外总计269万两。1900年11月9日墨林致德璀琳的信中，称开平“财产仅有英金85万镑，而欠债已至60万镑”，故筹股“甚属为难”。魏子初推测当时开平资产的净值（即资产除负债）约在270—350万两之间，而英商所分给的股票，票面折合不过340万两。

⑤ 魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，第27—31页。

⑥ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第72页。

⑦ 王玺：《中英开平矿权交涉》，第74页。

⑧ 张翼：《开平矿局加招洋股改为中外合办折》，魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，第25页。

⑨ 1901年9月胡华致开平公司董事部的报告，第一部分，开滦档案馆藏，档案号：M0767/52。

⑩ 张翼的代理律师勒威特在伦敦高等法院的控诉笔录，见魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，第41—42页。

⑪ 1901年2月25日顾勃尔致东方辛迪加秘书函，开滦档案馆藏，档案号：M0767/51。

⑫ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第172页。

认可的。开平矿权的出卖，是在政府权威崩溃以及外国占领的特别情况下发生的，是突破常规的做法——突破了制度的常规，也突破了权力的常规。张翼急切地要摆脱因政治动荡带来的开平公司的困境，他想保证公司的生存和运营，维护股东的利益，然而却断送了国家对矿山的控制。换句话说，在当时情况下，他更多地是把公司作为股东的私产而不是作为官产来处置的，他做了一个商人而不是一个官员该做的事。严复后来说，假如张翼听任矿山破产或者被占，反倒守住了为官的本分。的确，官员的职责和美德是惟命是从，“对于他来说，避免受罚的唯一方法，就是不去改变任何东西”①。张翼应该服从规章，但他却自作主张，把开平矿交给英国资本控制，“从中国人的观点来看”，开平矿权转让“一直未成为一个具有令人满意性质的交易”②。由此观之，张翼在应对困境时陷入了另一个困境。

开平矿权转移之后，开平矿务局变为英国公司。尽管基本维持中外合股、中外合办的名义，但实际管理权已尽归英商掌握。英商控制的基础是对资本的控制。按照《卖约》和《移交约》的规定，开平公司的老股东占有新公司 100 万股中的 37.5 万股，如果再加上新公司分给张翼和德璀琳的 5 万股，总计华股约 42.5 万股，占比为 42.5%。此外，华股中还包括一些洋股东，③而另有部分股票在动乱中毁掉或遗失了。④ 这样，外国人就拥有了股本的大多数，这构成了外人完全控制开平公司的基础。随着业务的不断扩大，外国资本投入也越来越多。据统计，1900 年以后，开平公司每年都有 1000 万（银元）左右的外资投入⑤。袁世凯在 1903 年 11 月弹劾张翼的奏折中，称“英商在秦皇岛口岸及开平煤矿，竭力经营，不惜縻费。即秦皇岛码头一处，闻已费至百万之多”。他担心拖延愈久，费用愈多，将来纵使可以赎回，计费清偿，怕也无此财力。⑥

英商对开平公司资本的控制，是其行使管理权的重要基础，因为企业由投资方管理是顺理成章的事。此外，英国管理被认为有利于公司的信誉和资本的筹集。“一个为开发中国而在欧洲集资创办的公司，其全部管理工作如果‘转移到中国’”的话，“结果一定是英国资本要全部撤出，以后再想筹集资本，就会遇到很大的困难”。⑦ 因此，尽管一直遭到中国股东的抗议，英商一直坚持独揽公司的管理大权，公司总部一直设在伦敦或布鲁塞尔。

张翼坚持签订的《副约》没有得到执行。张翼希望藉《副约》维持中国方面在公司的地位和经营管理权，并掩饰矿权转移所造成的后果。随后，张翼调熟悉交涉通晓外文的直隶候补道梁诚、候补道严复充实中国董事部，并任开平公司中国总办。1901 年 6 月 4 日，由议事首领德璀琳，中国部总办严复、梁诚及伦敦部总经理吴德思四人，签订了《开平矿务有限公司新订试办章程》。该章程主要依据《副约》制定，其规定：公司在华事务统归华部办理。督办有官督商办之权，查核公司账目红利。洋总办（总经理）有经理公司大小事务之权。洋总账有管理公司款项并账目之责。华总办稽核账目，综理华文函件，约束华工。⑧ 1902 年 6 月 28 日，张翼致函伦敦开平公司董事部，要求“一切事体凛遵副约”办理。⑨ 1902 年秋，在中国的股东召开会议，

---

① 米塞斯：《官僚体制》，新星出版社，2007 年，第 63 页。

② 〔英〕派伦：《天津海关 1892—1901 年十年调查报告书》，许逸凡译，天津社会科学院历史研究所编《天津历史资料》第 4 册，内刊。

③ 1902 年 12 月，开平矿务局的老股东在天津开会，到会的 59 人中，46 人为外国人。参见：*North China Daily News*，Dec. 10，1902.

④ 1901 年 9 月胡华致开平公司董事部的报告，第一部分，开滦档案馆藏，档案号：M0767/52。

⑤ 汪敬虞编：《中国近代工业史资料》第 2 辑（上），科学出版社，1957 年，第 20 页。

⑥ 袁世凯：《参张翼折》，魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，第 30 页。

⑦ 威英致开平公司董事部函，开滦档案馆藏，档案号：M0767/38。

⑧ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 132—135 页。

⑨ 开滦档案《再续录开平矿交涉案》，熊性美主编：《开平煤矿矿权史料》，第 197 页。

要求把公司的管理权转交中国董事部，特别是公司财产应由中国董事部管理。①

但英国人并不想履行《副约》，更不想遵守试办章程。1901 年，首任洋总办胡华和吴德思用强硬手段接收了开平产业，并不理会《副约》赋权中国董事部管理在华产业的条文。胡华向公司董事部报告说，公司不必顾及中国部的干预，应由英总经理完全控制。中国董事部只“具有协商性质”，甚至只不过是个“日常摆设”罢了。② 吴德思报告说：“试办章程”是一个“可笑的文件”③，“胡华先生和我可以为所欲为。通知中国董事部的只是一些让他们知道也无妨的事，必要时，就决然进行而不理他们。”④ 1901 年 7 月，佛兰魁任出总经理，态度更为激烈。他宣布《副约》无效，拒绝与中国部合作。德璀琳试图通过协商劝告让英国公司遵守《副约》。他写了很多信给公司总经理和英董事部，但均遭到忽视。1902 年 11 月，英董事部致函总经理威英，明确表示“副约对我们公司丝毫没有约束力”，董事部一直没有批准副约。⑤ 1903 年，开平公司召开年会，英董事部发言人亨特公开宣称，《副约》无法律地位。

《副约》签订时，胡华、吴德思以及法律顾问顾勃尔都曾签字，为什么英商拒不执行呢？在 1902 年 11 月公司董事部给总经理威英的信中提到这样一些原因：（一）签署这个《副约》的胡华和吴德思两位先生根本没有签署的权力。（二）董事部是在数月之后才知道这件事的，也一直没有批准它。（三）《副约》是准备向皇上具奏用的，是德璀琳先生的杰作，他知道怎样写才能讨好当局。信中强调，把前矿务局转让给新公司的主要文件是《卖约》，《移交约》是使《卖约》正式生效的契约，而《副约》并非主要的文件。⑥ 此外，也有人说《副约》的条款“与英国公司法有抵触”⑦。伦敦法院审理此案期间，胡华曾提出，中国董事部自身的一些问题限制了其作用的发挥。他任总经理期间，中国董事部不是由股东选举合法成立的。⑧ 墨林提到董事会成员对《副约》有不同意见。实际上英公司也曾试图妥协，以打开僵局，平息抱怨，但直到伦敦法院判决前，公司董事会都没有批准履行《副约》。

1905 年张翼赴伦敦高等法院起诉墨林公司和开平矿务有限公司，并非要求收回矿权，取消《卖约》、《移交约》，而是要求认定《副约》对原告的约束力。起诉书称，如果原告拒绝履行《副约》规定的义务，那就无权享有《移交约》给予的利益。⑨ 1905 年 3 月伦敦高等法院判决：就事实来说，这个《副约》的条款并没被遵守或是执行。最终法院裁定履行《副约》。此后，张翼声称胜诉，墨林和英国公司提起上诉。英上诉法院于 1906 年 1 月作出最终判决，认定《副约》是有效的，但按照英国的法律，《副约》授予张翼的职权不能超过该公司注册章程赋予一名执行董事所能行使的职权。因此，张翼不能重新得到绝对的职权⑩。由此，执行《副约》的判决形同一纸空文。开平公司董事戴维斯致函总经理那森，称“我们十分情愿给张一个堂皇的头衔，但是伦敦董事部绝不放弃任何权利和控制”⑪。张翼则称讼事“已无能再争”，听凭袁世凯处置。

---

① *North China Daily News*, Oct. 29, 1902. and Dec. 10, 1902.
② 胡华向公司董事部报告，开滦档案馆藏，档案号：M0767/52。
③ 开平公司法律顾问顾勃尔称，由于不熟悉英国公司法的缘故，德璀琳可能认为这些章程对公司是有约束力的。实际上无论德璀琳还是吴德思都没有权力制定这些章程。参见 1901 年 10 月 17 日顾勃尔致开平公司总办杜干函，开滦档案 0767/74。
④ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 194 页。
⑤ 英董事部致函，开滦档案馆藏，档案号：M0767/38。
⑥ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 221—231 页。
⑦ “Hoover in China,” *Far Eastern Review*, Vol. 24. in November 1928.
⑧ 熊性美主编：《开滦煤矿矿权史料》，第 207 页。
⑨ 开滦档案，开滦档案馆藏，档案号：M0767/2。
⑩ 开滦档案，开滦档案馆藏，档案号：M0767/8。
⑪ 开滦档案，开滦档案馆藏，档案号：M0767/5。

新的开平公司以中外合办为名，实则作为英国公司，大权尽归英商掌握。在 1900 年底制定的《开平矿务有限公司章程》① 中，详细规定了外国人的管理权。据此，公司董事部根据法律和公司章程行使公司的一切权利。这个董事部指的是在伦敦的公司董事部，与中国董事部无干。新的开平公司第一任董事共 10 人，都是英国或比利时的资本家，比利时东方国际公司副总经理蔡斯中校任董事会主席。② 1902 年，在给总经理威英的信中，德璀琳要求确立中国董事部在公司组织中的本体地位，“中国董事部绝不应受伦敦的支配，它必须有管理和委任在中国的员司的权力”，只有总办（总经理）一人可以由双方共同委派。③ 事实上，中国董事部顶多算是一个地方董事部。按照《开平矿务有限公司章程》的规定，公司领导层委任权也在公司董事部，由公司董事部派总经理，代行管理公司事务。总经理下设总矿师、会计主任、库房主任以及统辖各经理处的运销部等，欧洲员司被派往中国时，并不与中国董事部商量。④ 会计职能大部分在外国人手中，中国会计的权利只限于调查、签字，以及在某些特殊事件上向股东和督办提出报告，其他则与外国会计共同合作，所有账务和付款都集中于总局。胡华任总经理时，“所有支票由胡华签字，即生效力，实握公司全权，外间人尚鲜知之也”⑤。张翼名为督办，“但这种监督与英国对私人矿业的监督完全一样”，与他在老公司的无限权力相比，有天壤之别。⑥ 中国总办更是形同虚设，严复曾写信抱怨说：“复在此间，名为总办，其实一无所办。一切理财用人之权都在洋人手里。”⑦ 1901 年 9 月胡华离任前，向公司董事部的报告中称：“我们相信我们已经把交给我们的任务完成到使你们满意的程度；而留给我们的后任的乃是一个前途远大的企业，它的实际组织形式已获得了普遍的承认……它的管理权是操在外国人的手里。”⑧ 此后，英商对开平公司的控制日益稳固。

## References


"Hoover in China." *Far Eastern Review*, Vol. 24, in November 1928.

Chen Xulu. *Jindai Zhongguo shehui de xinchengdaixie* (The metabolism of modern Chinese Society). Beijing: Zhongguo renmin daxue chubanshe, 2012.

Ellsworth C. Carlson. *The Kaiping Mines*, 1877 – 1912. Harvard University Press, 1957.

H. B Morse. *The international relations of the Chinese Empire*, Vol. 3. Shanghai, Kelly and Walsh, Ltd, 1918.

Herbert Hoover. *The memoirs of Herbert Hoover*: *Years of Adventure*, 1874 – 1920. New York, Macmillan, 1951.

Hui-Min Lin ed. *The Correspondence of G. E. Morrison* (1895—1912). Cambridge University Press, 1976.

Li Enhan. *Wanqing de shouhui kuangquan yundong* (The Mine-Right Recovering Movement in Late Qing Dynasty). Taibei: Zhongyang yanjiuyuan jindaishi yanjiusuo zhuankan, 1978.

MLB Bloch. *Apologie pour l' histoire*, *ou*, *Métier d' historien*. A. Colin, 1997.

*North China Daily News*, (Sept. 3, 1879-Dec. 10, 1902).

Office of Chronicles Compilation of Kai Luan Coal Mining Administration, *Annals of Kai Luan Coal Mine Vol.* 3, Xinhua Publishing House, 1995.

O. D Rasmussen. *The growth of Tientsin*. Tientsin Press, Ltd, 1924.


---

① 开滦档案，开滦档案馆藏，档案号：M0767/53。

② 开滦档案，开滦档案馆藏，档案号：M0767/61。

③ 开滦档案，开滦档案馆藏，档案号：M0767/38。

④ *North China Daily News*, Dec. 10, 1902.

⑤ 王玺：《中英开平矿权交涉》，第 98 页。

⑥ Ellsworth C. Carlson, *The Kaiping Mines*, 1877 – 1912, p. 76.

⑦ 严复：《与张元济书》第 12 封，《严复集》，中华书局，1986 年，第 545—546 页。

⑧ 胡华向董事部的报告，开滦档案馆藏，档案号：M0767/52。

O. D Rasmussen. *Tientsin: An Illustrated Outline History*. Tientsin Press, Ltd, 1925.

Wang Jingyu. *Zhongguo jindai jingjishi* (Chinese Modern Economic History [1895-1927]). Beijing: Renmin chubanshe, 2000.

Wang Jingyu. *Tang Tingshu yanjiu* (Tang Tingshu Studies). Beijing: Zhongguo shehuikexue chubanshe, 1983.

Wang Xi. *Zhong ying kaiping kuangquan jiaoshe* (Kaiping Mining Right Negotiation between China and Britain). Taibei: Zhongyang yanjiuyuan jindaishi yanjiusuo, 1978.

Wei Zichu. *Diguozhuyi yu Kailuanmeikuang* (Imperialism and Kai Luan Coal Mine). Shanghai: Shenzhou guoguang she, 1954.

Wellington K. K. Chan. *Merchants, mandarins, and modern enterprise in late Ch'ing China*. Harvard University Press, 1977.

## Research on the Kaiping Engineering and Mining Company's Response to the Crisis Caused by the Boxer Uprising

ZHANG Aidong (Tangshan Normal University; aidong1965@126.com)

The predicament caused by the Boxer Uprising was the most important and the most direct reason for the transference of the Kaiping mining rights. The problem of shortage of funds became more precarious and Kaiping Company faced the danger of being confiscated. Selling mining rights was undoubtedly a measure to protect itself. It was initiated to avoid being cheated. And the price was relatively reasonable. But the problem was that, in accordance with the law of Qing Dynasty, Zhang Yi had no right to sell the coal mine. The long dispute between Britain and China about mining rights, by its nature, was caused by the differences between the English and Chinese legal systems. Based on sales agreement and transfer agreement, English businessmen were entitled to possess and operate the Kaiping Mines completely. The supplementary agreement Zhang Yi stuck with was not carried out at all and English businessmen brought the Kaiping Mines under their sole control under the name of Chinese-foreign joint venture.